المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي
Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
بين النظرية والتطبيق

*الدكتور خالد أحمد الصرايرة **الدكتورة ليلى العساف

*عمادة البحث العلمي/ جامعة مؤتة-الأردن
**جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملخص

هدف البحث التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، ولتحقيق الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كما تم مناقشة مؤشراتها ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول.

وخلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

Abstract

This study aimed at investigating total quality management in higher education institutions. In order to achieve this objective, the researchers adopted the analytic- descriptive approach in data collection and interpretation.

The study focused on the concept of T.Q.M and the benefits and the requirents of its adaptation in higher education institutions. The study focused on T.Q.M indicators, topics and some countries' experiences of its application.

The study concludes with a number of recommendations highlighting the significance of the employment of T.Q.M in higher education institutions.

مقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات؛ كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علمياً وعملياً ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغير شكل العالم فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً لها، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة ((Total Quality Management (TQM)) من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات الخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة وفاً باحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة (Blackmur, 2004)، وإذ وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول علي رضا المستهلك (Lotana & Lavan, 1993 ; Weeb & Bryant, 1993)، وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسن معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها (Buter, 1995-1996 ; Rao, et al, 1996).

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً ولم تعطى الاهتمام الكافي (Abdullah, 2005)، إذ أنه نتيجة للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهور تنافس بين هذه التنظيمات الصناعية للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليم العام والعالي للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع فحتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على ٢٢٠ كلية وجامعة في

الولايات المتحدة الأمريكية(Lewis, 1994, p17-19)، ولكن هذا العدد آخذ بالزيادة الآن فأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية، أما في دول العالم العربي فيصعب تحديد الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية التي بدأت بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية (العلوي، ١٩٩٨، ص١٦).

وتلقى إدارة الجودة الشاملة هذه الأيام قبولاً في مؤسسات التعليم العالي لأنها تشجع على التنافس في استقطاب الطلبة (الزبائن أو المستفيدون الأساسيين) إضافة إلى ذوي الاهتمام الخارجي (أرباب العمل والتوظيف، والحكومة، ومقيمي الجودة والسلطات الممثلة لها) فهم ينظرون لوجود أساليب مؤسسية للجودة، وليس لمبادرات خاصة بهذا الموضوع بعينه أو بقرارات تصحيحية تتخذ لتصويب الأخطاء التي حدثت.

فالطلبة يبحثون عن من يؤكد لهم أن ما يدرسونه سيلبي حاجاتهم وأن الشهادات التي سيحصلون عليها سوف تقدر عالمياً ويعترف بها من قبل الآخرين.

وشهد التعليم العالي في الأردن تطوراً كبيراً خلال الربع الأخير من القرن العشرين؛ إذ وصل عدد الجامعات في العام ٢٠٠٧ إلى (٢٤) جامعة منها (١٠) جامعات حكومية، وبلغ عدد الطلبة الملتحقين بالجامعات لمستوى البكالوريوس (١٩٢٠٤٢) طالباً وطالبة، وبلغ عدد الطلبة الملتحقين في كليات المجتمع (٢٥٧٤٣)، في حين أن عدد الطلبة المقبولين فيها في السنة الأولى لمستوى البكالوريوس للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٥ بلغ (٥١٣٥٣) طالباً وطالبةً، وأن عدد الطلبة الوافدين (العرب والأجانب) الملتحقين فيها بمختلف الدرجات العلمية بلغ (٢٣٠٥٣) طالباً وطالبةً، أما عدد الطلبة الملتحقين بالدراسات العليا فيها فبلغ مجموعهم (١٦١٣٢) طالباً وطالبةً، وبلغ عدد الأساتذة في هذه الجامعات (٦٥٤٢) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب العلمية، وهذا يؤكد على النمو المطرد من حيث الكم في أعداد الجامعات والطلبة المسجلين وفي عدد أعضاء الهيئات التدريسية لم يصاحبه نمو في النوعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٧).

ونتيجة لما شهدته مؤسسات التعليم العالي في الأردن من توسع كمي فائق، وما رافقه من تزايد في أعداد الطلبة الخريجين من هذه المؤسسات دفع وزارة التعلم العالي والبحث العلمي للالتفات نحو ضمان جودة مخرجات هذه المؤسسات ووضع معايير أكاديمية لاعتماد هذه المؤسسات ووضع أسس معتمدة لتطبيق الجودة عليها، ومن هنا وضع مشروع قانون لهيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واستناداً لقانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ أسس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ثم تحول لهيئة اعتماد.

ومن هنا بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، كما هو في المؤسسات الربحية والخدمية الأخرى، وذلك خلال عقد الثمانينيات من القرن

العشرين عندما طبقها بعض القادة التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية (Holmes, 1996)، وكانت بدايتها بتطبيق أفكار إدوارد ديمنج (Edwards Deming) في حقل التعليم العالي خلال العام (١٩٩١-١٩٩٢) في الولايات المتحدة الأمريكية (Marchese, 1993). ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن من المتوقع والمأمول عند اعتمادها وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على إحداث تطوير نوعي في أدائها لأعمالها وبالتالي على مخرجاتها، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لبحث موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق.

مشكلة الدراسة:

لقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية والباحثين الأكاديميين، وتعددت الآراء حول إمكانية تبنيها في مؤسسات التعليم العالي بين مؤيد ومعارض غير أن ما حققته من نجاحات في العديد من المؤسسات التربوية العالمية والعربية تؤكد على النتائج الإيجابية من تطبيقها، وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تغيرات كبيرة خلال العقدين الأخيرين أثر على المستوى المهني والمؤسسي وعلى المستوى الشمولي للنظام وواجهت ضغوطاً متزايدة وتحديات كبيرة (المحياوي، ٢٠٠٧، ١٤٨) منها:

١- عدم قدرة هذه المؤسسات على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

٢- البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين حيث بدأت تتراكم في العديد من الأقطار العربية وعدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية.

٣- اتسام التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة بالتقليدية والتقليد إذ أن وظيفته كانت تنحصر بتقديم المعرفة والتركيز على التخصصات في الأقسام النظرية وتدني مستوى البحث العلمي وعدم توافر الدعم الكافي.

٤- عدم توافر أو النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في كثير من التخصصات.

عدم ملائمة أو ضعف مدخلات التعليم العالي من طلبة الثانوية العامة من حيث طرق التدريس والتفكير التحليلي النقدي.

٥- تطابق محتوى البرنامج الدراسية المطرحة في معظم الجامعات إذ لوحظ وجود بعض التغيرات في السنوات الأخيرة إلا أنها لا تنبع من حاجات المجتمع و لم تواكب التغيرات التكنولوجية والمعرفية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية المختلفة في دول العالم المتقدم، ونتيجة لهذا النجاح بدأ الأخذ بهذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين التعليم وتجويده، وذلك من اجل التفاعل مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع العلمي والضغوط الاجتماعية على الجامعات ولزيادة الطلب والرغبة في الالتحاق بالبرامج الجامعية بمستوياتها المختلفة. وما تشهده مؤسسات التعليم العالي في الأردن من تزايد في الإقبال على الالتحاق في البرامج التعليمية في الجامعات والكليات، ومن تدني مستوى نوعية التعليم الأمر الذي بات هماً وطنياً أكد عليه جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين في خطابه الذي وجهه لدولة رئيس الوزراء حول التعليم العالي بتاريخ ٧ شباط ٢٠٠٧، كما على ذلك خلال زيارته للجامعة الأردنية بتاريخ ٢٦ نيسان ٢٠٠٧ والتي بين فيها أهمية وجود خطة واضحة للتعليم العالي تحسن نوعيته وجودته للسنوات المقبلة بما يضمن حق الشباب في دراسة جامعية مخرجاتها عالية الجودة تمكنه من المنافسة في السوق العالمي.

من هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص ببحث موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢- التعرف إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المرجوة منها.

٣- التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

٤- التعرف إلى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

٥- التعرف إلى محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

٦- التعرف إلى تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة عن كونها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً على المستوى العالمي بشكل عام والعربي والأردني بشكل خاص، وبالتالي الوصول إلى توصيات لصناع القرار في الإدارة العليا في هذه المؤسسات. ومن كونها محاولة لربط النظريات الإدارية بالواقع العملي التطبيقي. ولقد اهتمت الكثير من الدول بالجودة فأوجدت لها مراكز متخصصة لمتابعة الجودة ، ومن خلال وضع معايير لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ومتابعة نتائجها، وقد عقدت عدة مؤتمرات للجودة منها:

- المؤتمر القومي لاستخدام وتطوير مؤسسات الجودة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية في كاليفورنيا عام ١٩٨٩ وركزت محاوره على تحديد معايير الجودة القومية في التعليم.

- وعقد المؤتمر الثامن لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في القاهرة عام ٢٠٠١ تحت عنوان: الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية، وأوصى المؤتمر بضرورة وضع معايير عربية للجودة والامتياز الأكاديمي، وإنشاء هيئات وطنية مجالس لضبط وضمان الجودة في التعليم العالي، وإنشاء نظام عربي لتقويم الأداء وضمان الجودة.

- ونظمت منظمة اليونسكو بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان عام ٢٠٠١ اجتماعاً لخبراء تقييم واعتماد مؤسسات التعليم أقر فيه توصيات تحث على النهوض بالجودة الشاملة في التعليم العالي.
- وأقيم المؤتمر التربوي الرابع في بيروت في شهر مايو ٢٠٠٤ وموضوعه: استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وأوصى المؤتمر بتحديد معايير وطنية لبرامج التقويم وضمان جودة التعليم وإعداد برامج لتنمية كفايات العاملين في مجالات التقويم التربوي وضبط الجودة الشاملة والإشراف على تنفيذها في الوطن العربي ونشر ثقافتها.
- وقد نظمت الجمعية الليبية للجودة مؤتمراً للجودة خلال العام ٢٠٠٥ تحت شعار: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، أوصى بضرورة إنشاء شبكات للاتصال بين الجامعات والمعاهد والمدارس ومراكز التدريب والمؤسسات العلمية والتقنية والثقافية خدمة لأغراض التدريب والتعليم وإنشاء مراكز للمعلومات بالمؤسسات التعليمية تهتم بتقنيات الإعداد والتدريب وموادها وبرامجها وتعزيز البنية التحتية لمؤسسات التعليم والتدريب وسد الفجوة بين مخرجات مؤسسات التعليم ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.
- وعقدت جامعة الطفيلة التقنية في الأردن في تموز ٢٠٠٧ مؤتمراً عنوانه: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وركزت معظم الأوراق البحثية المقدمة للمؤتمر على الجودة الشاملة في التعليم العالي، وأوصى المؤتمر المشاركون بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية وأن يكون هناك معايير لضبط جودة التعليم ونشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

وكذلك تبرز أهميتها من كونها محاولة لتسلط الضوء على موضوع طالما أثار اهتمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الموضوع وتطبيقاته للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير أداء هذه المؤسسات وتحسينه وتجويده سعياً إلى النمو النوعي في أداء هذه المؤسسات ومخرجاتها. ولما سبق تبرز الحاجة إلى ضرورة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لكونها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعمل على إيجاد نظام شامل يتوقع منه إحداث تغييرات إيجابية ويعمل على إشباع حاجات الطلبة والمجتمع والعمل على تقديم خدمات تعليمية واستشارية وبحثية ذات مواصفات عالية من الجودة.

والجامعة ترفد المجتمع بالكوادر المؤهلة لقيادة عملية التطوير وتفعلها وهي تمثل القاعدة الأساس في بيئة التعليم وأهدافه وهي المدخل لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها السياسية والاقتصادية، والإنتاجية، والخدمية، والمادية والروحية لذا يجب الاهتمام بجودة أداء هذه المؤسسات ومخرجاتها من خلال التصور الشمولي لبنائها

الأكاديمي والإداري المبني على مدخل النظم ولامركزية السلطة ولا بد من الاهتمام بالمؤهلات الأكاديمية والبحثية والاستشارية في هذه المؤسسات (Vostrikor & Nikitina, 2000)

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.

نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها الستة التالية:

نتائج السؤال الأول: التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

لابد بداية من تحديد مفهوم الجودة، فأصل الكلمة "جود" والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد، والتجويد مثله (ابن منظور، ١٩٨٤، ٧٢).

إن مفهوم الجودة لم يكن مقتصراً على العصر الحديث بل عرفته البشرية منذ القدم، فكانت دائمة البحث عن الأمور والأشياء الأفضل لحياتها، ومن هنا واصلت تقدمها وتطورها بشكل مستمر ودائم فالجذور التاريخية للمفهوم تعود إلى العصور القديمة، حيث قام المصريون القدماء حوالي عام (٢٠٠٠ ق.م) بوضع وتطوير مقاييس في المساحة والأطوال لاستخدامها كمقاييس معيارية. وفي الدولة الإسلامية فحضيت الجودة باهتمام خاص على المستوى الأخلاقي وعلى المستوى العملي

يقول الله تعالى: {قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ (١) اللَّهُ الصَّمَدُ (٢) لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ (٣) وَلَمْ يَكُن لَّهُ كُفُواً أَحَدٌ(4)} (سورة العصر)، وفي آية أخرى قال تعالى: {وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ} (التوبة ١٠٥) وقال تعالى: {مَنْ عَمِلَ صَالِحاً فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ} (فصلت ٤٦)، وفي آية أخرى يقول سبحانه تعالى: {مَنْ عَمِلَ صَالِحاً فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ثُمَّ إِلَى رَبِّكُمْ تُرْجَعُونَ} (الجاثية ١٥) وفي آية أخرى: {صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ} (النمل ٨٨).

وأما في السنة النبوية المطهرة فورد عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) (رواه مسلم). فالجودة في الإسلام تعني الأداء على أكمل وجه وفي الوقت المناسب وبأقل الموارد المتاحة، والأداء بمهارة عالية، والعدالة بالمعاملة، وضمن المعايير والمقاييس المعتمدة ومن هنا أن هناك الكثير من الألفاظ القرآنية أو ما ورد على لسان الرسول صلى الله عليه وسلم المتنوعة تطابق معنى الجودة منها: الإحسان، والإتقان، والتسديد، والسداد، والإكمال (الصوفي، ٢٠٠٤).

وفي العصر الحديث نشأت إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية (Lagrosen, Seyyed Hashemi & Leitner, 2006) إذ شهدت الكثير من التغيرات والتطورات العلمية والتقنية، فبرز العديد من العلماء والمفكرين الذين طوروا هذا المفهوم، فأصبح من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً في مجال تطوير العمل وأساليب إدارية. فظهرت اجتهادات كثيرة لوضع تعريف شامل لها ولكن جاءت هذه التعريفات لتعبر عن آراء كاتبيها ومؤلفيها وتخصصاتهم، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات:

فعرفها إدوارد ديمينج (Edward Deming) بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً (Deming, 1986)، وأما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فعرفها بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خال فرق العمل(جابلونسكي، ١٩٩٣، ص٤). وعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه: مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها على أحسن منها (Barton & Marson, 1991).

وأما في التعليم فهي تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها (الرشيد، ١٩٩٥، ٤). ويعرف النجار (١٩٩٩: ٧٣) إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية ومستوياتها ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. أما هيكسون (Hixon & Lovelace 1992: 2) فعرفها بأنها: عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.

وعرفها روودز (Rhodes, 1992, p37) بأنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة. وهي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر. وعرفها توفيق (٢٠٠٥: ٤٣٢) بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. ولقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: تأدية العمل

الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.

وعرفها المحياوي (٢٠٠٥) بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتوج ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، وتشمل كل فرد في المنظمة في حدود مجال عمله وصلاحياته بالإضافة إلى جميع مجالات العمل وعناصره. وعر فها الموسوي (٢٠٠٣، ٩٦٠) بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعليم وتطوير مخرجات التعليم على اساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل. واما رودز (Rohodes, 1997, 75) فترى أنها عملية إدارية ترتكز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة. بينما يرى جابلونسكي (Joblanski, 1994) أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ما أن يعمل إدارياً بشكل أفضل. بينما يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج (شميث وفانجا، ١٩٩٧، ٤٠).

ويعرفها الباحثان بأنها: فلسفة إدارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين.

وانطلاقاً من هذه التعريفات السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار مؤسسات التعليم تضم مجموعة من المضامين أهمها (الدرادكة، ٢٠٠٢):

١- الاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.
٢- الحرص على استمرارية التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
٣- التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
٤- حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم سمعة المؤسسة.

٥- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ما سبق يمكن ملاحظة أن التعريفات السابقة تشترك في العديد من المسلمات أهمها:

١- التركيز على تحسين المخرجات النهائية.

٢- اعتمادها على إستراتيجية طويلة الأمد لذا فهي تحتاج إلى تكاثف جهود العاملين وتنسيقها.

٣- أنها تحتاج إلى توافر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال.

٤- أن العاملين يحتاجون إلى تدريب مستمر لحل المشكلات وبأساليب علمية.

٥- أنها تحتاج إلى توافر بنية هيكلية ملائمة لتطبيقها.

ويمكن تصنيف محاولات تعريف الجودة في التربية إلى خمسة محاور رئيسة متداخلة ومترابطة وهي:

١- ربطها بالأهداف: أي تعريفها بدلالة الأهداف المطلوب تحقيقها فالمؤسسة التي تحقق أهدافها تعد جيدة.

٢- ربطها بالمدحلات والعمليات: إذ أن تحقيق الأهداف يتوقف على العديد من العوامل منها: المدخلات المادية والبشية المستخدمة وطرق استخدامها واستثمارها.

٣- الجودة كمصطلح معياري: يشير إلأى الممتاز (Excellent)، والجيد (Good)، والسيء (Bad) وبهذا يكون المصطلح معيارياً بدلاً من كونه وصفياً فقط، وقد يتم الجميع بينهما (المعياري والوصفي).

٤- تعريفها والاتجاهات التكتوقراطي والشامل: إذ يتأثر المفهوم بالاتجاه التكتوقراطي نحو المؤسسات التعليمية وهو يتطلب معرفة بالعدم بالعلوم والرياضيات والحاسوب، وذلك مثل الاتجاه الذي يرى أن الجودة هي: (قدرة النظام التربوي على تلبية الحاجات الاقتصادية للمجتمع) أما الاتجاه الشامل فيرى أنها: (مدىً واسعاً من السمات الإنسانية كاحترام الأمم الأخرى، وروح العالمية والرغبة في المحافظة على السلام العالمي والإسهام في الثقافة الإنسانية، والدفاع عن حقوق الإنسان).

٥- الجودة مقابل الكم: فالتربية الجيدة هي التي تسعى لإيجاد التوازن بين الكم والنوع.

وللحكم على تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها عدد من المعايير والمبادئ يجب أن يتم مراعاتها لتلافي حدوث الأخطاء وللارتقاء بمستوى العمل باستمرار، وقد تعددت هذه المعايير والمبادئ بتعدد الاجتهادات فيها واختلفت باختلاف أهدافها وتوجهاها، وفيما يأتي عرض لها:

أ- مبادئ إدوارد ديمينج (Edwards Deming)

الذي اقترح برنامجاً مكون من (١٤) نقطة وهي كما يأتي(Deming, 1986) : خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر، منع الحاجة إلى التفتيش ١٠٠%، عدم بناء

القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط، تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة، الاهتمام بالتدريس المستمر في جميع الوظائف الجامعية، توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية، القضاء على الخوف لدى القيادات الجامعية، إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات، منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق، منع استخدام الحدود القصوى للأداء، وفلا حدود للتفوق، تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة، تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات، توفيق التعرف إلى جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

ب- فلسفة جوزيف جوران (Joseph M. Juran)

وتعد هذه الفلسفة من الفلسفات المهمة في مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي مجال تطوير التعليم العالي بشكل خاص إذ أنها تؤدي إلى ما يأتي: الخطط الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً، وتعني منظومة الجودة منع الانحرافات ومحاولة تجنبها، ومعدل الأداء الجامعي تحقيق فقط أخطاء صفرية، وقياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق. فجوران (Juran) أول من أكد على دور الإدارة العليا في: تحديد أهداف الجودة، وتحديد العميل المستهدف، وتحديد احتياجات العملاء، وتحديد ملامح المنتج، وتحديد وسائل التحكم بالعمليات. وقدم جوران (Juran) ثلاثيته في الجودة، والمكونة من ثلاث عمليات (الشبراوي، ١٩٩٥) تخطيط الجودة، والسيطرة على الجودة، وتحسين الجودة.

ج- فلسفة فيليب كروسبي (Philip Crosby)

وهو من المؤكدين على ضرورة التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects) ويرى أن متطلبات التحسين المستمر هي:

١- الإيمان والاقتناع من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.

٢- التعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سُبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.

٣- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

د- فلسفة بلدرج (Baldrige)

وهي من الفلسفات والنظريات المهمة في مجال التعليم العالي إذ تنبع أهميتها مما يأتي: التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين، الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، تنمية الموارد البشرية الجامعية، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، تطوير القيادات الجامعية، بناء شبكة معلومات متطورة.

وقد حدد فريد ورسبون وروس (Freed, Robson & Ross, 1997) عدد من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي: تحديد النتائج التي يتم السعي لتحقيقها بدقة، الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل الجامعة، مراعاة متطلبات النظام والعاملين، صناعة

القرارات بناءً على الواقع العقلي، التفاوض والمشاركة في صنع القرار، التعاون بين الجميع، التخطيط من أجل التغيير، القيادة الواعية والمساندة. وأما لويس وسميث (Lewis & Smith, 1997) فحددا الأركان الأساسية الأربعة التي تقوم عليها أهمية الجودة في التعليم العالي بالآتي: الالتزام بالتحسين المستمر، الالتزام بإرضاء العميل وبمقابلة حاجاته لتوقعاته، الالتزام بأن تكون البيانات والمعلومات المستخدمة حقيقية وصادقة، احترام العاملين وتشجيعهم على التعاون والإنجاز وتعزيز الثقة بهم.

وحدد بدح (٢٠٠٦) عشرة مجالات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية وهي: القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية للجامعة، نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية الراجعة. وأما المهدي والبيلاوي (٢٠٠٦) فحدداها بسبعة مبادئ هي: التركيز على المستفيد (الطالب، المجتمع، وسوق العمل)، والقيادة، ومشاركة العاملين الفعالة، والتركيز على الوسيلة، واتخاذ القرارات استناداً للحقائق، والتحسين المستمر، والاستقلالية. أما أبو نبعة ومسعد (١٩٩٨) فأوردا سبعة مبادئ، هي: التزام الإدارة العليا الفعلي بجعل الجودة الشاملة أول أولوياتها، استمرارية عملية تحسين الجودة في المؤسسة، وجود ثقافة مؤسسية لدعم التحسين بناء علاقات عمل بناءة مع العاملين، مشاركة كل الأفراد في تحسين الجودة، مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة وتعاونها مع المؤسسة، تفعيل التنسيق والتهاون بين الأقسام والدوائر والوحدات، التركيز على تلبية احتياجات المستفيد.

ومما سبق يمكن الوصول إلى مجموعة من المبادئ المشتركة لإدارة الجودة الشاملة، هي: وجودة ثقافة تنظيمية للجودة في المؤسسة، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة جميع العاملين في صناعة القرارات ومنحهم الصلاحيات اللازمة، إيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفلسفة الجودة الشاملة والالتزام بها، التركيز على المستفيدين وكسب رضاهم.

هناك عدد من المبادئ والأسس يمكن الاتفاق عليها عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح وهي: (البكري، ٢٠٠٢; Martinich, 1997)

١- ثقافة المنظمة: (Organizational Culture) يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها.

٢- المشاركة والتمكين: (Participation and Empowermeny) فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغيرات التي تقترحها.

٣- التدريب: (Training) يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

٤- التزام الإدارة العليا بالجودة: (Top Level Management Commitment to Quality) تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

٥- التركيز على العملاء (Focus on Clients) إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذا فرضاً العملاء بعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.

٦- التحسين المستمر (Continuous Improvement) يُعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبداً، وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.

٧- التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحدها.

٨- تحفيز العاملين (Motivating the Empliyees) لابد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغيرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.

٩- القياس والتحليل (Measurement and Analysis) لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

١٠- منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Errors Before Happening) من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً إلى تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

نتائج السؤال الثاني: التعرف إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المرجوة منها؟

يعد القرن الحادي والعشرون قرن الجودة طبقاً لما أكده رائدها الأمريكي جوزيف جوران (Joseph M. Juran) إذ تشير الدراسات الإحصائية إلى أن المستهلك أصبح أكثر وعياً واهتماماً بالجودة، فقد

ارتفعت نسبة الباحثين عن الجودة من (٣٠%-٤٠%) عام ١٩٧٩ إلى (٨٠%- ٩٠%) عام ١٩٨٨ (المديرس، ٢٠٠٦)، وهناك العديد من الأسباب التي دعت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني الجودة الشاملة كمنحى ومنهج عمل ومن أبرزها: تنوع أهداف هذه المؤسسات وتعددها (ربحية وغير ربحية)، زيادة الطلب على التعليم العالي، وظهور أنماط جديدة لمؤسسات العليم العالي (منظمات أو شركات متعاونة، مؤسسات متعددة الجنسيات)، وتعدد بيئات التعلم (الكليات، الجامعات، مراكز التعلم، المكتبات، المترل)، وتنوع مستويات الشهادات والمؤهلات الدراسية الممنوحة، خفض التمويل الحكومي والتوسع في التعليم العالي الخاص، وزيادة طلب أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة على الانتقال بين المؤسسات، والضغط المتزايد لتحقيق الاعتراف المتبادل (Middlehurst, 2001).

أما عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيرى البعض أن الجودة الشاملة هي مجموعة الخصائص/ السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهرها وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود أرضية متينة في كافة بنياها التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة بحيث تعمل على توفير المناخ المناسب والثقافة الملائمة المؤمنة بإمكانية تطبيقها. لذا فلابد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا والمجالس الأكاديمية فيها بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبضرورة تطبيقه واتخاذه في مقدمة استراتيجياها والعمل على نشر قناعاها لجميع العاملين فيها (Costing, 1994)، وتأتي أهميته تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال:

١- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
٢- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية.
٣- شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
٤- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
٥- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
٦- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
٧- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
٨- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:

- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

–تحسين مخرجات النظام التعليمي.

–إتقان الكفاءات المهنية.

–تطوير أساليب القياس والتقويم.

–تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فيه عبارة عن قرية صغيرة وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية التي تسعى للتميز والجودة. وأما خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي: (مريان والتكريتي، ١٩٩٧: ٧؛ محجوب، ٢٠٠٣: ١٢٦؛ الشاروك، ١٩٩٤: ٩)

١- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.

٢- الارتقاء بمستوى الطلبة.

٣- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.

٤- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.

٥- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.

٦- العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.

٧- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

٨- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.

٩- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.

١٠- إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.

١١- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.

١٢- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، العاملين، المجتمع).

١٣- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

إن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

١. وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.

٢. وجود خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.

٣. وجود هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.

٤. توافر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محددة.
٥. وجود معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية.....إلخ).
٦. وجود إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
٧. توافر تدريب نوعي وشامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
٨. وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
٩. الارتفاع الملحوظ للدافعية والانتماء والالتزام والمشاركة من جميع العاملين.
١٠. مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
١١. توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
١٢. تطوير أسلوب للعمل الجماعي عن طريق فرق العمل، بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق.
١٣. احترام وتقدير مُرض للجامعات محلياً وعالمياً.
١٤. تماثل جميع العاملين لأهداف المؤسسة.
١٥. امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
١٦. حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.
١٧. تركيز جهود المؤسسات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.
١٨. تحسين الأداء في جميع مجالات عمل هذه المؤسسات.
١٩. إنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة.
٢٠. وضع معايير لقياس الأداء وتقويمه.
٢١. تمكن مؤسسات التعليم العالي من القدرة على المنافسة.
٢٢. تحسين مستوى الاتصالات بجميع أشكالها.
٢٣. دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
٢٤. زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
٢٥. إشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الاجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم.
٢٦. تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها.
٢٧. خفض نسب العيوب والمشكلات في عمليات التشغيل والتنفيذ.

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو الاعتبارات التالية (دوهرتي، ١٩٩٩): الاهتمام بتعريف التحصيل استناداً لهدف التربية وغايتها، وليس استناداً للاختبارات المعيارية، لذا يجب أن يكون هدفها تزويد الطالب

بفرص ليطور نفسه في مجالات أربعة، هي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، كيفية عمل الأمور التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من تحديد الأولويات، الشخصية التي تمكنه من التعاون

المثمر والمثابرة واكتساب الاحترام والثقة كعضو في المجتمع، الاهتمام بالعمليات بدلاً من المؤسسات وذلك لتسمح للشكل أن يكون دالة الوظيفة، الاهتمام بتحسين العمليات بدلاً من العمل فقط في مجال المخرجات فقط، الاهتمام بإشراك كافة الأطراف في عملية التحسين وليس أعضاء الهيئات التدريسية فقط، الاهتمام بان يفهم كل شخص في النظام كيفية عمل هذا النظام، وماذا يفترض أن يعمل؟، وما مدى إتقان النظام للعمل المطلوب منه؟، الاهتمام بتعظيم أداء النظام وكفايته بدلاً من التركيز على تعظيم مكوناته، أي الاهتمام أكثر برفع الدرجات في موضوعات محددة ومتخصصة، الاهتمام بأن يكون كل شخص مثقفاً بشكل يسمح له بالاشتراك في تحسين العملية، أي أن يصبح قادراً على الاستجابة.

وفيما يأتي عرض لبعض الأسباب التي تستدعي تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

١. ما يمكن أن يترتب عليها من مزايا لحفظ ما يقارب من (٤٥%) من تكاليف الخدمات التي تضيع هدراً بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
٢. أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، إضافة إلى تطور القطاع الخاص في المجالات المختلفة.
٣. المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة.
٤. متطلبات العملاء وتوقعاتهم في ازدياد مستمر.
٥. متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٦. متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب العمل وجودته.
٧. تعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.
٨. الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم والمجتمع بمؤسساته المختلفة.
٩. يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة.
١٠. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة.

ويمكن القول أن وراء الاهتمام المتزايد بتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عدد من المبررات (القيسي، ٢٠٠٤، ١٨٤) منها:

١- التعليم العالي بوصفة نتاج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق اعمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية.

٢- التعليم العالي بوصفه تدريباً على البحث العلمي فالتعليم العالي يعمل على إعداد الأفراد إعداداً عالياً ويكسبهم مهارات البحث العلمي ويتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الإنتاج العلمي الذي يتم إنجازه وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع ومعالجة المشكلات وحلها.

٣- التعليم العالي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة: إذ يعد وسيلة للتطور الاجتماعي وعرض الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة.

نتائج السؤال الثالث: التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من توافر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية، وفيما يأتي بعض المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق: (السقاف،٢٠٠٧)

١- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية: إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها هذه الفلسفة الإدارة ضمنها.

٢- الترويج وتسويق المبدأ الجديد: يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو من الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

٣- التعليم والتدريب: ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي إلى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطاء والتخبط والعشوائية في التطبيق ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة.

٤- الاستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

٥- تشكيل فرق العمل: تشكل فرق عمل تضم عضوية كل واحدة منها ما بين (٥-٨) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

٦- التشجيع والتحفيز: لابد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيماً للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دوراً في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

٧- الإشراف والمتابعة: إن الإشراف على فرق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة لإنجازات هذه الفرق وتقويمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق.

٨- استراتيجية التطبيق: لابد لإستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وإدخالها لحيز التطبيق في المؤسسة أن تمر بعدة مراحل وكما يأتي:

أ- مرحلة الإعداد: وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء المراجعة وتجارب المؤسسات الأخرى.

ب- مرحلة التخطيط: إذ يتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.

ج- مرحلة التقييم: ويتم ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

ويرى البنا (٢٠٠٧) أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يأتي: (البنا، ٢٠٠٧)

١- القناعة الكاملة من الإدارة العليا والتفهم الكامل والالتزام بمبادئها.

٢- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.

٣- التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين في هذه المؤسسات.

٤- التنسيق بين الإدارات والأقسام والكليات وتفعيل الاتصالات بينها بكافة الاتجاهات.

٥- مشاركة جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها في جهود تحسين الجودة الشاملة.

٦- توفير نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

١. دعم الإدارة العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
٢. التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
٣. توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
٤. شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
٥. سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
٦. تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
٧. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM) من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

وأوضح ساليز (Sallis, 1993) متطلبات المعيار البريطاني ونظيره القومي للجودة، وتمت ترجمتها إلى الميدان التربوي كما يأتي:

١. التزام الإدارات بالجودة.
٢. سياسة القبول والاختيار.
٣. تسجيل مدى تقدم الطالب.
٤. تطوير المنهج والاستراتيجيات التعليمية.
٥. اتساق أساليب التقويم.
٦. تحديد الإنجازات المتدنية والعمل على تصحيحها والتعامل مع نواحي الضعف
٧. استمرارية الإجراءات والفحوصات الداخلية للجودة
٨. تطوير وتدريب الهيئة (ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم فعالية التدريب المراقبة والتقويم).

وأما عليمات (٢٠٠٤) فأجملها بعدد من المتطلبات أهملها: تشكيل مجلس للجودة، وفريق لتصميم الجودة وتنميتها، ولجنة لتوجيه الجودة، ولجنة لقياس الجودة وتقويمها (عليمات، ٢٠٠٤)؛ عشيبة ٢٠٠٠).

ويمكن أن تتحدد خطوات إدارة الجودة الشاملة أو مراحلها في مؤسسات التعليم العالي بما يأتي:

١- التمهيد: وفيه يتم توضيح مفهوم الجودة وأسساها ومقوماتها ويُحث العاملين على المشاركة ويتم تحديد الاحتياجات والمعايير للجودة وخطوات العمل وترصد الموارد المالية اللازمة وتوفر المعلومات والبيانات المطلوبة.

٢- التنفيذ: وفيه توزع المهام والمسؤوليات وتحدد السلطات ويخضع جميع العاملين للتدريب اللازم.

٣- التقويم: ويشمل المراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة وتقيمه وفقاً للأصول ومن ثم إعادة توجيه العمل.

نتائج السؤال الرابع: التعرف إلى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من عشرة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات بصورة شاملة (البنا،٢٠٠٧)، وهي:

١- الإدارة الإستراتيجية: (Strategic Management) وتختص برسم السياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط التي تحدد مسيرة المؤسسة وتتضمن الخطة رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومؤشرات الأداء والأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة وحاجات المتعلمين ومؤشرات نظام إدارة الجودة وهي توضع مع بداية كل عام جامعي.

٢- نوعية إدارة الجودة (Quality Management) وتختص بمدى قدرة المؤسسة على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين منها (المتعلمين، العاملين أكاديميين وإداريين، سوق العمل).

٣- التسويق ورعاية العميل (Marketing and Customer Care) يجب تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يحقق رضا المستفيدين.

٤- تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development) ويتضمن التدريب والتعليم المستمرين للعاملين ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بفاعلية وإنتاجية عالية وأن تكون لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥- تكافؤ الفرص (Equal Opportunity) يجب أن تتوافر ضمانات لتكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما ينعكس إيجابياً على تحسين الإنتاجية.

٦- الصحة والسلامة (Health and Safety) ضمان وجود بيئة صحية آمنة للمتعلمين والعاملين في هذه المؤسسات.

٧- الاتصال والإدارة (Communication and Adminstration) وتسعى إدارة هذه المؤسسات إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين وانتقال المعلومات بشكل انسيابي على جميع المستويات.

٨- خدمات الإرشاد (Guidance Services) ويركز على تحديد حاجات المتعلمين (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.

٩- تصميم البرنامج وتنفيذه (Program Design and Delivery) ويختص ببناء برامج دراسية ومساقات تعليمية بناءاً على متطلبات سوق العمل وتنفيذها واختيار طرق تدريس مناسبة والتركيز على احتياجات المتعلمين والأنشطة التي تهمهم.

١٠- التقييم لمنح الشهادات (Assessment Design and Delivery) وهو يؤكد على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات ومتطلبات منح المؤهل أن يحصل على المؤهل العلمي.

تستخدم هذه المؤشرات لتشرح وتُحدد درجة تحقيق هدف معين؛ بمعنى أنها يجب أن تكون معيارية، وتراقب التغيرات في النظام التعليمي، وهي تساعد على بناء تصنيفات صادقة وثابتة للنظام التعليمي، وفي توضيح مدى التشابه أو الاختلاف في المجال التربوي.

وبالتالي فهي تسعى لإعداد مخرجات تعليمية بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم في نقل المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذا فإن هذه المرحلة تتطلب إنساناً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع

والتعامل معها بفعالية (أبو ملوح، ٢٠٠١)، وهذا يتطلب تحول كبير في دور مؤسسات التعليم العالي وفي دور أعضاء الهيئات التدريسية في هذه المؤسسات، بحيث يتم العمل على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني. وفيما يأتي عرض لبعض المؤشرات الهامة التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على مدى توفر أي من المعايير المشار إليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: بعض مؤشرات معيار القيادة:

- تحدد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة وما فيه من فرص إبداعية.
- تحرص على تحسين الأداء الكلي وتنمية التعليم المستمر.
- تشرك جميع العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل.
- تتحمل مسئولية كل ما هو أساسي لمكونات العملية التعليمية في كل ما يتصل بالمؤسسة.

- توضح أن القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات المؤسسة وأفعالها.
- تستخدم التغذية الراجعة في مجمل الأداء المؤسسة.
- تمارس دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بما يتناسب مع حجم المؤسسة ومواردها.
- تشجع وتساند الخدمات المجتمعية من العاملين والطلاب من خلال المشاركة والأنشطة التعاونية.
- تدعم وتثيب الأداء عالي المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.
- تسعى لجعل المؤسسة منظمة تعلم لكل الأطراف المشاركة في أنشطتها.

ثانياً: بعض مؤشرات معيار المعلومات والتحليل:

- توجيه المؤسسة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الأداء بفعالية من أجل التحسن.
- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات المؤسسية والتوجهات الاستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها فيما يلزم.
- الحرص على سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة.
- تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء
- إستخدام تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل واتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية للمؤسسة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل للمؤسسة في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.
- التدريب المستمر على أساليب وفنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها.

ثالثاً: بعض مؤشرات معيار التخطيط الإستراتيجي للجودة:

- التركيز على ما يحقق رضا الطالب واستمراره والحفاظ عليه ودعمه أكاديمياً.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء الإجرائي إلى نمو في الإنتاجية وتنافسية في التكلفة على المدى القصير والطويل.
- تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة إجرائية تتضمن السرعة والاستجابة والمرونة.
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحدودة.
- جمع مختلف التحسينات الجارية والعمل على زيادتها وانتشارها في إطار دليل إستراتيجي واضح.
- ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوافر الموارد.
- توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية للمؤسسة والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.

- عرض مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي مع تغييرها استجابة لظروف المؤسسة.
- أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار.

رابعاً: بعض مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:

- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
- تدفق وانسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
- إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- مسايرة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المؤسسة الأساسية.
- مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
- التركيز على اطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
- تشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المؤسسة.
- إيجاد مناخ مؤسسي متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو مستويات الأداء.

خامساً: بعض مؤشرات معيار إدارة جودة العمليات:

- التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
- تقييم وتحسين عمليات التصميم من أجل إنجاز أفضل أداء.
- تحديد النقاط الحاسمة بالنسبة للملاحظة والقياس.
- تحديد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.
- أخذ الفروق بين الأفراد في الاعتبار عند تقييم الأداء.
- تنويع أسس ومداخل وأساليب تحسين التشغيل.
- وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل وأولويات تحسين التشغيل.
- تحسين وتقييم عمليات الدعم الأساسية مع الحفاظ عليها والتنسيق فيما بينها.
- وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- العمل على تحسين قدرات المشاركين وتحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم.

سادساً: بعض مؤشرات معيار الجودة والنتائج الإجرائية:

- استخدام البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا أو عدم رضا المستفيدين عن المؤسسة.
- تعديل أداء المؤسسة في ضوء وجهات نظر المستفيدين.
- مقارنة نتائج المؤسسة في إطار المنافسين لها وغيرهم من مقاييس الأداء الخارجية.

- الربط بين المقاييس والمؤشرات المستخدمة والموارد الأساسية المتوفرة للمؤسسة.
- تشجيع استخدام مقاييس متنوعة للعمل على تطوير مسارات الأداء في ضوء نتائجها.
- تحليل النتائج التي تكشف عنها مقاييس أداء التشغيل والتنبؤ بتأثيرها على رضا المستفيدين.
- تحليل نتائج فاعلية الإنتاج في ضوء الشروط الأساسية التي تهم المستفيدين.
- إيضاح الارتباط الإيجابي بين النتائج ومؤشرات السوق.
- تحديد ونشر وإعلان عوامل التمايز في شروط المستفيدين والمنتجات والخدمات.
- تقديم تقارير منتظمة تشمل مقارنة المعلومات في ضوء المنافسة ومقاييس الأداء الخارجة.

سابعاً: بعض مؤشرات معيار التركيز على المستفيد ورضاه:

- تحديد متطلبات وتوقعات المستفيد الظاهرة.
- توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في المؤسسة.
- استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
- العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد.
- استخدام مصادر موثوقة وعملية التعرف على متطلبات المستفيدين مثل التغذية الراجعة والشكاوى.
- سرعة إنجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصاً على استعادة ثقة المستفيد.
- توفير المعلومات الخاصة بالشكاوى وتقييمها واستخدامها في كل جوانب العمل بالمؤسسة.
- تحديد العوامل التي تعكس أفضل سلوكيات المؤسسة تجاه المستفيد.
- تفهم العوامل التي تحرك المؤسسة تجاه المنافسين والاستناد للمعلومات في تحسين الأداء التنافسي.
- ضمان تمشى العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات المؤسسة المتغيرة.

وقامت وزارة التعليم البريطانية خلال العام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة تكون مهمتها تقييم جودة عناصر العملية التعليمية. وأنشئ في العام ١٩٩٥ مجلس أعلى لتقييم الجودة التعليم في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية، واتفقت اللجنتان على معايير موحدة يجب اتباعها لتقويم جودة التعليم،(شهيب والمنصوري وقرطام، ٢٠٠٧) وهي:

١- المنهج العلمي:

- درجة تغطية الموضوع الأساسية.
- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.
- الارتباط بالواقع العملي.
- الإلمام بالمعارف الأساسية.
- إعداد الطالب لعصر العولمة.

٢- المرجع العلمي:

- درجة المستوى العلمي والموثوقية.
- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي.
- وقت توافر المرجع العلمي.
- سعر المرجع العلمي.
- امتداد الاستفادة من المرجع العلمي.
- أصالة المادة العلمية.
- نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.

٣- أعضاء هيئة التدريس:

- المستوى العلمي والخلفية المعرفية.
- إدراك احتياجات الطلاب.
- الانتظام في العملية التعليمية.
- الالتزام بالمنهج العلمي.
- تقبل التغذية العكسية.
- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية.
- تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي.
- تنمية الاتجاه التحليلي.
- تنمية النظرة المتعمقة.
- درجة التفاعل الشخصي.
- الوعي بدور القدرة العلمية والخلفية.

٤- أسلوب التقييم:

- درجة الموضوعية والاتساق.
- درجة الموثوقية والشمول.
- عدم التركيز على التلقين.
- التركيز على القدرة التحليلية.
- التركيز على التفكير الانتقادي.

٥- النظام الإداري:

- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.

- التوجه نحو سوق العمل.
- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية.
- كفاءة وفعالية النظام الإداري.
- تلقي الشكاوي والتعامل معها.

٦- التسهيلات المادية.

- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية.
- تنمية وإشباع الناحية الجمالية.

نتائج السؤال الخامس: التعرف إلى محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وتفعيل دورها في مؤسسات التعليم العالي فهناك عدة محاور لابد من توافرها في أي نموذج لإدارة الجودة الشاملة يراد تطبيقه فيها، وقد قام أوكلاند وزملاءه في جامعة برادفورد بناءً على دراسة جادة بوضع بعض المحاور المشتركة التي يجب أن تشملها هذه المحاور وكما يأتي (Dotchin &Oakland, 1992, 141):

١-التعرف إلى الزبائن (المنتفعين) واكتشاف حاجاتهم.

٢-تحديد المعايير المنسجمة مع متطلبات الزبون (المنتفع).

٣-ضبط العمليات وتحسين كفاياتها.

٤-تأسيس أنظمة الجودة.

٥-مسؤولية الإدارة في تحديد سياسة الجودة في المؤسسة.

٦-تزويد العاملين في كافة المستويات التنظيمية بالطاقة للعمل على تحسين الجودة.

ومن المبادئ العامة التي يمكن وضعها كعنصر في نظام الجودة نتيجة للتقدم الذي أحرزته بعض مؤسسات تعليمية طبقت إدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي عدد من النقاط الأساسية لعملية تطوير الجودة بغض النظر عن المنحى المتبع(دوهرتي، ١٩٩٩) وهي:

١- يجب أن تتوافر الوسيلة لدراسة جودة التعلم.

٢- أن تضمن بأن تكون الجودة مصانة في جميع مراحل تقدم المتعلم في المؤسسة التي يدرس فيها، وأن تعالج الجودة في مراحل ما قبل الدخول، والدخول، والتقويم، والتعلم، والتخرج.

٣- أن يتوافر منحى مؤسسي كلي للجودة، فأي نظام يحتاج ليكون قادراً على إعطاء دليل على تقديم جودة التعلم بوساطته وأنه يستطيع أن يبين أن أنشطته تعطى بوساطته أيضاً، ويجب عليه تغطية نوعية الخدمات الطلابية والمعلومات الإدارية والعامة.

٤- احتياج الجودة إلى بعد استراتيجي ومطلبها يجب أن يكون جزءاً من رسالة المؤسسة.

٥- أن تكون جميع العمليات صادقة وقادرة على التقويم.

٦- بناء الوسائل لتحديد حاجات الزبون ومطالبه.

٧- أن يقوم جميع العاملين وبجميع مستوياتهم بدور فاعل في تحسين الجودة.

٨- أن يكون نظام الجودة مقبولاً للمؤسسات الخارجية التي تكون المؤسسة مسؤولة أمامها.

٩- أن يحتوي نظام الجودة آليات تقود إلى تحسينات واضحة في الجودة.

١٠- أن يعطي نظام الجودة أكبر قدر ممكن من الانتباه للأبعاد الإنسانية في الجودة مثل: الخدمة، والرعاية، والرأفة، والأنظمة والإجراءات.

١١- أن يبنى نظام الجودة على قيادة قوية من العليا في المؤسسة.

١٢- أن يشجع نظام إدارة الجودة عمل الفريق وأن يقدم الوسائل التي تسمح للفرق بتحمل مسؤولياتها عن الجودة.

ومن هنا فلابد من فهم محاور الجودة الشاملة وإدراكها قبل البدء بعملية التطبيق (مصطفى، ١٩٩٨؛ زيدان، ١٩٩٧؛ المحياوي، ٢٠٠٧) وهي كما يأتي:

١. جودة الطالب، يُعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن هذه المؤسسات أُنشئت لخدمته ومن أجله ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يُراعى في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحياً وعملياً وثقافياً ونفسياً ليكون قادراً على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في النقاشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته وسلامتها.

٢. جودة عضو الهيئة التدريسية، فوجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية من حيث حجمها والكفايات المتوافرة فيها إن جودة هيئة التدريس من العوامل المهمة لجودة التعليم الجامعي وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم للحد المطلوب في المواد الدراسية

٣. والمقررات الجامعية والتأهيل العلمي والثقافي اللازم وأن يتميز بالسلوك الجيد، والخبرات العملية المطلوبة وتطوير الذات والأداء الأكاديمي والمهني المتميز والمساهمة في خدمة المجتمع.

٤. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، تنبع من هذا المحور جودة البرامج التعليمية والخطط الدراسية وطرق التدريس وأصالتها من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب ومدى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات، والتطورات الحديثة للثورة المعرفية في عصر الاتصالات ومدى إسهامها في تكوين وصقل شخصية الطالب ومقدرته على الاحتفاظ بالمهنة والتفوق في مجال التخصص، وأن يتم

الاهتمام بالخطط الدراسية وجودة محتوياتها وتحديثها وأن تكون مثيرة للبحث، والدراسة وفي خلق اتجاهات ومهارات تُعدُّ ضرورية للطالب وما تتسم به المناهج من مرونة وتحديد ومسايرة للتعبير المعرفي وربطها للطالب بواقعة وتعزيز دافعيته.

٥. الإمكانيات المادية، تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعة من مبانٍ ومكتبات ومعامل ومختبرات وورش، حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة بحيث يكون مناسباً للتفاعل بين جميع العناصر في العملية التعليمية التعلمية وقادراً على استيعاب عدد الطلاب، ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات من المراجع والكتب والدوريات وغيرها والتجهيزات في المعامل والمختبرات والورش ويجب أن يراعى في المباني التهوية، والإضاءة، والصوت، والمقاعد، والسلامة الصحية، فضلاً عن أن التمويل للتعليم يُعدُّ من أهم عناصر تنفيذ البرامج الجامعية التي تعتمد على التمويل وتوفر المال إذ إن عدم توفره يشكل عائقاً في تطبيق البرامج وإدارة الجودة.

٦. جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية، الإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا وهي تتعلق باتجاه وسياسية الجامعة والكلية ومدى التزام القيادة الجامعية بإدارة الجودة الشاملة وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة القيادة العليا ببرامج إدارة الجودة ويجب أن يكون هناك جودة في التخطيط الاستراتيجي وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما ما يخص التشريعات القانونية فيجب أن تكون الأنظمة والتعليمات والقرارات الجامعية بالمستوى الذي يكفل تسيير العمل بالكفاية والفاعلية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة وأن تتسم بالمرونة والوضوح وأن تكون محددة ومواكبة للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

٧. جودة تقييم الأداء، إن لجميع المحاور السابقة أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة غير أنه يتطلب في التعليم الجامعي أن يتم رفع كفايته وتحسين أدائه باستمرار، وهذا يتطلب وجود معايير لتقييم كل العناصر بحيث تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها وهذا يوجب تدريب العاملين في إدارة الجودة الشاملة عليها وأن تعاد هيكلة الوظائف والأنشطة وفق هذه المعايير ومستويات الأداء.

نتائج السؤال السادس: التعرف إلى تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة والعديد من الدول الغربية وبعض الدول النامية، وما تحقق من نجاحات في المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي، أوجد مبرراً قوياً لتطبيق هذا النظام في المؤسسات التعليمية في العديد من الدول،

وذلك لما أحرزته من تفوق كبير في تطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات، إذ تزايد عدد المؤسسات التعليمية التي تخضع لهذا النظام، فقد تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من (٧٨) مؤسسة خلال العام ١٩٨٠ إلى (٢١٩٦) مؤسسة في عام ١٩٩١م بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة، وبعض الدول

النامية التي تزايد عدد المؤسسات المطبقة لهذا النظام فيها ازدياداً مطرداً، وبذلك فإنها وكما في أي مدرسة إدارية أخرى تكون قد سبقت بذلك تطبيقها وتبنيها في الإدارة التربوية بشكل عام وفي إدارة مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص (زيدان، ١٩٩٧)، وتالياً عرض لبعض الجامعات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في إدارتها (بدح، ٢٠٠٣) ومنها:

أولاً: جامعة ولاية اوريجون : (Oregon State University)

وضعت هذه الجامعة هدفاً لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات من العام ١٩٨٩، وهي بهذا تُعدُّ من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وأم الخطوات التي تم اتباعها كما وصفها الباحثان لويس وسميث (Lewis & Smith, 1994) ما يأتي:

٤- توضح فلسفة ومفهوم إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة.
٥- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
٦- تقييم الوضع الحالي في الجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي للجامعة.
٧- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على مجلس وقيادة الجودة.
٨- تحديد المواضع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها بعقد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية.
٩- تكليف فريق عمل بمتابعة الجودة يضم في عضويته أشخاصاً أكفاء من مختلف كليات الجامعة.
١٠- تدريب فريق متابعة الجودة وأعضاء مجلسها على الأمور الفنية في الجودة وتعريفهم بمفاهيمها.
١١- تحديد الفرق المنوط بها تحقيق الأهداف الوظيفية والتنفيذية وحل المشكلات التي تعيق التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.
١٢- توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والإرشادات.
١٣- وضع المحكات والإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة ومدى التحسين والتطوير المحدث.

١٤- تنمية وتطوير وتدريب العاملين لمنع حدوث أخطاء أثناء عمليات التنفيذ للخطط والمشروعات المستقبلية.

١٥- تقييم الوضع الكلية للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة.

وقد أدى تطبيق الجودة في هذه الجامعة إلى نتائج إيجابية أهمها: توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق، وتنمية مهارات حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم.

ثانياً: جامعة شمال غرب ولاية ميسوري (Northwest Missouri State University)

بدأت هذه الجامعة بتطبيق الجودة في عام (١٩٨٦)، وفي عام (١٩٩١) قامت بتطوير ثقافتها الخاصة عن الجودة مع دراسة الوثيقة برنامج جائزة مالكو بولدرج الوطنية للجودة• (Malcolm Baldrige National Quality Award for Education) وفي سنة ١٩٩٧ فازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة التي تعتمد على مبادئ بولدرج بوصفها أنموذجاً للتخطيط، وعملت الجامعة على تطوير وإعادة هيكلة في نظامها وأدخلت عمليات التخطيط الاستراتيجية ووضعت معايير ونقاط مرجعية لقياس الأداء وقد تبنت ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة بها على فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة والتي أدت على العديد من النجاحات منها ما يأتي (كرونسكسي، ٢٠٠٠):

١- العمل على دمج سبع كليات في أربع.

٢- إلغاء أربع وثلاثين برنامجاً لم تكن المشاركة فيها بالمستوى أو بالجودة المطلوبة.

٣- زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

٤- تحديد ما ينبغي على الطالب تعلمه من الكفاءات.

٥- الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض احتياطي قدره ثلاثة ملايين دولار.

٦- زيادة عدد الطلاب بنسبة ٢٦% من قدرة الجامعة الاستيعابية.

٧- إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية.

٨- إقامة امتحانات نهائية شاملة في مختلف الأقسام للتخرج.

ثالثاً: تجربة جامعة ويسكنسون (Wisconsin University)

قامت جامعة ويسكنسون في عام ١٩٩٠م بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت هذه الخطة (قيادة الجودة الشاملة) على أنها مدخل هام في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات على النحو التالي:

• سميت جائزة مالكولم بولدرج للجودة الوطنية الأمريكية باسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق (١٩٨١-١٩٨٧). وفي العام ١٩٩٣ أعلن وزير التجارة الأمريكي رونالد براون عن توسيع نطاق الجائزة لتشمل حقل التربية.

فريق القيادة: وتتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسة التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.

مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

فريق التنفيذ: ويتكون من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة والمعرفة.

أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الخبرة والمعرفة.

الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.

فريق النصح: وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.

فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتتمثل الإعانات إعانة مادية، وتدريبية، واستشارية، من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق.

الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب جودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى، التي تطبق الجودة كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.

وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف، تقليل الفاقد والهدر، وتقليل القلق والمنازعات بين العاملين (الكيومي، ٢٠٠٣).

رابعاً: تجربة جامعة جرفث الأسترالية (Griffith University)

أشار ميدي (Meade, 1995) أن جامعة جرفث تأسست في عام ١٩٧٠م وهدفت نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية، وفي نفس الوقت صممت استراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

أ: خطة إدارة الجودة: عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، وهذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة مناشط الجامعة والمبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت:

١. أن يأخذ نائب الرئيس وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة.
٢. الالتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة.
٣. التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
٤. توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة.
٥. مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية.
٦. تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.
٧. تطوير العاملين لمواكبة إدارة الجودة.

٨. فاعلية إدارة الجودة تصنف بالآتي:

- الفاعلية.
- الاستجابة.
- التخطيط والإبداع.
- الاتصال.
- استخدام المعايير للحكم على الأداء.
- التقويم للتحسين.
- إدارة نظم المعلومات.
- خطة لتطبيق التغيير.
- فاعلية التكلف.

بً: خطة إدارة جودة التعليم والتعلم: إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم والتعلم اعتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء والأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

ج: خطة إدارة جودة البحث العلمي تضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:

١. الخطوط العريضة لعمليات البحث.

٢. فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل ودعم مركز البحث.

٣. طرح مقررات الدراسات العليا.

٤. التقويم والملاحظة والمراجعة.

د: تنفيذ تطبيق الجودة

١- كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة ولرفع وتوفير وتحسين الجودة في الكلية ومسؤوليات المسؤولين فيها.

٢- مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد.

٣- البرنامج كان واضحاً لجميع أعضاء الجامعة.

٤- خطة تطبيق إدارة الجودة في جامعة جرفث وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة.

خامساً: جامعة ألستر (University of Ulster)

وضعت هذه الجامعة البريطاينة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير النوعية في التدريس وتضمن برنامج الجامعة استشارة التدريسين من

ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية (Quality Circles) للموظفين في الإدارة المختلفة، وكذلك للطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين.

سادساً: جامعة وولفرهامتن (University of Wolverhampton)

وهي من الجامعات البريطانية اليت اتخذت قراراً بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تطوير نظام ضمان النوعية (Q.A.S) ضمن معايير النوعية العالمية (ISO 9000)

سابعاً: جامعة أوستن (Aston Univeresity)

أوجت جامعة أوستت في بريطانيا موضوع النوعية ضمن خططها الإستراتيجية وقد وقد استخدمت فلسفة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة كوسائل لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة.

وفي كندا ارتبطت مطالب الجودة في الجامعات والكليات بما يأتي(زيدان، ١٩٩٧، ٢٠-٢٣):

- سياسة قبول الطلاب.
- البرامج التعليمية والتربوية.
- هيئة التدريس.
- الإداريين.
- الخدمات المعهدية المساعدة.

أما في ألمانيا فبدأ تطبيق الإجراءات التنظيمية لتحسين وضمان النوعية (Quality Assurance) في العام ١٩٩٥، حيث تم اتخاذ بعض الإجراءات وبمراحل متعددة تتعلق بتطوير وتقييم أسلوب التعليم وطرق التدريس في مؤسسات ومعاهد التعليم العالي واستخدم أسلوب التقييمات الداخلية والخارجية (Internal and External Evaluations) نتيجة لضغوط مختلفة داخلية وخارجية.

ونص القانون الدولي للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩١ على وضع تسعة مؤشرات للجودة في ولاية فلوريدا وهي:

- التقدم التربوي
- المردود (النواتج) التربوية
- البقاء (بقاء المتعلم في البرنامج مدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية)
- انتقاء الطلبة
- البرنامج التوجيهي
- تخطيط البرنامج وتقويمه
- الخدمات التي تقدم للطلبة
- المنهج والتدريس
- تنمية هيئة التدريس

وفي بنسلفانيا تم وضع مؤشرات الجودة من عدة محاور ويندرج تحت كل محور عدة مؤشرات وهي:

- التقدم التربوي
- تخطيط البرنامج
- المسؤولية (التسجيل الفوري للأداء)
- المنهج والتدريس
- الخدمات الطلابية
- انتقاء الطلاب
- بقاء الطالب
- تنمية هيئة التدريس
- التدريسيون
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين (Valerie, 1998)

ووفقاً لمعايير اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر ١٩٩٨ فقد نص على أن الجودة في التعليم العالي ينبغي أن تشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.

أما في التعليم الجامعي المصري فقد حددت دراسة زيدان المؤشرات التالية للجودة:

- انتقاء الطلاب
- نسبة عدد الطلبة إلى هيئة التدريس
- متوسطة تكلفة الطالب
- الخدمات التي تقدم للطلبة
- دافعية الطلاب واستعدادهم
- نسبة المتخرجين في كلية ما والتحقوا ببرامج الدراسات العليا
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين بالهيكل الاقتصادي للدولة
- مستوى الخريج الجامعي
- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم
- الكفاية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في المجتمع
- مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس
- الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس

- مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل الجامعي
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العلمية والمهنية
- احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم
- جودة المناهج الدراسية
- التزام القيادة العليا بالجودة
- العلاقات الإنسانية
- اختيار الإداريين وتدريبهم
- مرونة المبنى الجامعي
- مدى استفادة هيئة التدريس والطلاب من المكتبات
- مدى استفادة هيئة التدريس والطلبة من المعامل
- حجم الاعتمادات المالية التي تخصص لكل جامعة
- ربط التخصصات المختلفة في الجامعات المصرية باحتياجات المجتمع
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بها
- التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية
- التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي
- مراعاة الجامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها

وفي السعودية فقد حدد المجلس السعودي للجودة مؤشرات الجودة في الأداء الجامعي بما يأتي(العمري، ٢٠٠٢):

٥. الطلاب: وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، ومستوى الخريج، نسبة المسجلين إلى المتخرجين..
٦. أعضاء الهيئة التدريسية: من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتها العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج مستوى الإعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديهم لإمكاناتهم.
٧. الإدارة: من حيث الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته.
٨. الإمكانيات المادية: وتشمل مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الإنترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي.
٩. المناهج الدراسية: ومدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل ولبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير الناقد العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن.
١٠. المجتمع.
١١. الاستقلالية.

وفي الأردن أسست جائزة الحسين للإبداع والتفوق من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق في عمان عام ٢٠٠٠ وتم تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي بالتعاون مع الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي (وهي تتضمن ثلاث معايير رئيسة وأخرى فرعية يتم التأكد من مطابقتها من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة (QAA) وهذه المعايير هي (نايف، ومحمد، ٢٠٠٥؛ خليل، ٢٠٠٥).

أولاً: المعايير الأكاديمية: وتهدف إلى وضع مؤشرات لتأمين مستوى الجودة لجانب التعليم من حيث (عدد الساعات لكل مادة، وعدد الأساتذة لكل تخصص، وعدد العناوين من الكتب لكل مادة وغيرها) وتتضمن:

١- مخرجات التعليم: ويتضمن عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية والمدة القصوى للطالب في الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

٢- المناهج: أنواع المجالات المعرفية النظرية والعلمية.

٣- طرق تقييم الطالب: اعتماد الامتحان المشترك والأسئلة الموجودة للفصول الدراسية المعتمدة على مادة واحدة والتصحيح المشترك ونظام الأسئلة الامتحانية والحلول النموذجية وتدقيق عينات من الامتحان.

٤- تحصيل الطالب: ويتضمن عدد الساعات الدراسية في كل فصل وعدد المواد.

ثانياً: جودة فرص التعليم: ويتضمن عدداً من العناصر هي:

١- التدريس والتعليم: إعداد المدرسين وإعداد الطلبة لكلك مدرس، وأنواع الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص.

٢- تقدم الطلبة: وتهدف معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة أثناء الفصل الدراسي.

٣- موارد التعليم واستخدامها في العملية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف.

ثالثاً: ضمان وتحسين الجودة

تهدف هذه المعايير إلى وضع آلية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري والتقويم المستمر لهم وإجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة. وتوثيق آلية لإجراءات مختلف جوانب العملية التعليمية.

الخلاصة والتوصيات:

لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللحاق بركب التقدم والتطور العالي لتسهم في تنمية هذه المجتمعات وتدفع مسيرة التنمية فيها في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتمارس دورها في تحديث المجتمعات وتطويرها من خلال نوعية الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً الذين يشكلون مخرجات هذه المؤسسات وبالتالي توصي بالآتي:

١- تُعدُّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.

٢- إن تبنى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.

٣- إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تسعى وتهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين من هذه المؤسسات (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أولياء أمور، أرباب العمل، المؤسسات، المجتمع ككل).

٤- إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

٥- اعتماد أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبنية على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات.

٦- إنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي يتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووحدات تقويم داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لتطوير إمكاناتها وتحقيق أهدافها ومعالجة جوانب القصور.

٧- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

المراجع في اللغة العربية

ابن منظور، (١٩٨٤) لسان العرب، ج٢، القاهرة: دار المعارف.

أبو ملوح، محمد (٢٠٠٠). الجودة الشاملة في التعلم الصفي، غزة: مركز القطان للبحث والتطوير.

أبو نبعة، عبدالعزيز، ومسعد، فوزية (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، ٢٠ (٧٤) ص٦٤-٩٣.

اتحاد الجامعات العربية (٢٠٠٣) دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، عمان، الأردن.

بدح، أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤٦، عمّان.

بدح، أحمد محمد (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة، أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

البكري، سونيا محمد (٢٠٠٢). إدارة الجودة الكلية، القاهرة: الدار الجامعية.

البنا، رياض رشاد (٢٠٠٧). إدارة الجودة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤-٢٥ يناير.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٥). الجودة الشاملة (الدليل المتكامل)، ط٢: سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جابلونسكي، جوزيف (١٩٩٣). تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات، السنة الأولى، العدد السادس.

خليل، أحمد سيد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة: مقترح في لإصلاح التعليم، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، البحرين، جامعة البحرين، للفترة من ١١-٢٠٠٥/٤/١٣.

الدرادكة، مأمون (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

دوهرتي، جيفري (١٩٩٩). تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة: عدنان الأحمد وكايد محمد سلامة وشفيق فلاح علاونة وحمدان علي نصر، دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، والمركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر.

الرشيد، محمد (١٩٩٥). الجودة الشاملة في التعليم، المعلم: مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص٤.

زيدان، مراد صالح مراد (١٩٩٧). مؤشرات الجودة في التعليم المصري، كلية التربية، الفيوم، جمهورية مصر العربية.

السقاف، حامد عبدالله (٢٠٠٧). المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، ورد في http://mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/٨.

الشاروك، زهير محمد (١٩٩٤). الجامعة المنتجة ومصادر تمويلها، الندوة العلمية والتربوية العاشرة لجامعة الموصل، العراق.

الشبراوي، عادل (١٩٩٥). الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العربي.

شميث، وارين، وفانجا، جيروم (١٩٩٧). مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام.

شهيب، محمد علي، والمنصوري، محمد، وقرطام، وائل عبد الرازق (٢٠٠٧). تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة جامعة القاهرة: دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية، ورد في http://www.technology.zaghost.net/Study5.htm بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/٨.

الصوفي، حمدان (٢٠٠٤). مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام، الجودة في التعليم العالي، العدد الأول، غزة: الجامعة الإسلامية، ص١١٢-١١٨.

عشيبة، فتحي. (٢٠٠٠). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص٣، ص٥٢٠-٥٦٦.

علاونة، معزوز جابر (٢٠٠٤). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأمريكية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة ٣-٢٠٠٤/٧/٥.

العلوي، حسين محمد (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي.

عليمات، صالح (٢٠٠٤). إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمّان: دار الشروق.

العمري، هاني (٢٠٠٢). منظور الجودة في قطاع التعليم: المنهجية والتطبيق، الرياض: المجلس السعودي للجودة.

القيسي، ماهر فاضل (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة: الأهمية وإمكانية التطبيق لرقي الدراسات العليا بالجامعات العربية. الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية، جامعة عدن، اليمن.

كرونسكسي، روبرت (٢٠٠٠). التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

الكيومي، عبدالله عيسى (٢٠٠٣). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المحياوي، قاسم ناسف (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٢٠٠٠، عمّان: دار الثقافة للنشر.

المحياوي، قاسم نايف (٢٠٠٧). "إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة". مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد المتخصص (٤) نيسان — ابريل ٢٠٠٧م.

مدكور، علي أحمد (٢٠٠٠). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي.

المديرس، عبدالرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٦). إدارة الجودة في التعليم، مجلة التربية، العدد الثاني عشر.

مريان، نادر، والتكريتي، نادية (١٩٩٧). تمويل التعليم الجامعي في جامعتي اليرموك ومؤتة، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في رحاب جامعة صنعاء في الفترة من ١- ٣ آذار ١٩٩٧.

مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المهدي، سعيد، البيلاوي، حسن (٢٠٠٦). أسس المعايير والجودة الشاملة، في: طعيمه، رشيدي (محرر). (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط١، عمان: دار المسيرة.

الموسوي، نعمان محمد (٢٠٠٣). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، المجلد (١٧) العدد (٦٧)، جامعة الكويت، الكويت.

نايف، قاسم، محمد، إبراهيم (٢٠٠٥). الاعتماد الأكاديمي ودوره في تجويد الأداء الجامعي، الندوة العلنية للتوجيهات المستقبلية للتعليم العالي، اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي في ليبيا، طرابلس للفترة من ١٩-٢٠/٦/٢٠٠٥.

النجار، فريد راغب (١٩٩٩). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

المراجع في اللغة الإنجليزية

Barton, J. A. & Marson, D. B. (1991) Service Quality: an Introduction Province of Pritish, Columbia Pup; Ication.

Bendell, T. (1991). The Quality Gurus. In Managing Into 90s, Department of Trade and Industry Booklit, London, pp. 36-40.

Blackmur, D. (2004). Issues in Higher Education Quality Assurance. Australian, Journal of Public Administration, 63 (2), 105-116.

Buter, D. (1995-1996) Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to ImprovedPerformance: http//www. Dbainc.com/ dba2/library/survey/section.

Costing, H. (1994). Reading in Total Quality Management, Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York.

Deming, E. (1986). Out of the Crisis, Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.

Dotchin, J. A. & Oakland, J. S. (1992). "Theories and concepts in Total Quality Management ",Total Quality Management,Vol. 3 No 2: 133-145

ENQA (2003). Quality Procedures in European Higher Education, Helsinki, Finland.

Freed, J., E., Robson, M. & Ross, J. (1997). Implementing the Quality Principles in Higher Education Research, Vol. 38, N0. 2, PP. 107-119.

Hixon, J. & Lovelace, K. (1992). "Total Quality Management Challenge to Urban School" Education Leadership, 50 (3), pp. 6-24.

Holmes, T. J. (1996). Total Quality Management in Higher Education: Implementation Within The Virginia Community College System. Degree of Doctor (Unpublished) George Mason University, U.S.A.

Jablonski Joseph R. (1994). Implementers Total Quality Management on Overview,Without Publisher, Santiago, Preiffer, U.S A .

Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. International Journal, Vol, January-December, PP. 18-19.

Lewis, Ralph G. & Smith, Doglas H. (1994) “Totality in higher Education”, Lucie Press, Delray Beach. Florida. Pp. 17-19.

Lotana, J. & Lavan, H. (1993). “Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small Emerging High-Technology Firm”, Journal of Organizational Change Management, Vol.6, No.4, pp.17-29.

Marchese, T. (1993). TQM, Atime for ideas. Change, May/ June, pp. 10-13.

Martinich, J. S. (1997). Production and Operation Management: An Applied /modern Approach. New York: John Wiley & Sons Inc.

Meade, P. (1995). Managing quality by devolution, Higher Education Management, 7, 63- 79.

Middlehurst, R. (2001). Quality Assurance Implications of New Forms of Higher Eduction. European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finlnand.

Rao, A. (1996) Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Rhodes, L. A. (1992). On the Road to Quality, Educational Leadership, Vol. 49, No. 6, PP. 76-80.

Rhodes, L. A., (1997). On the Road to Quality, Congress Library, U.S.A.

Sallis, J. W., (1993). Causing Quality in University, Putnam Publishing Group, New York.

Swiss University (2002). Guidelines for Academic Accreditation in Switzerland, the Swiss University Conference, December, 2002.

Valerie. C. B. (1998). Diagnostic and Prescriptive Instrument of Quality Indicators in Quality, Higher Education Management, U.S.A. Vol. 4.

Vostrikov, A. S. & Nikitina N. S. (2000) Quality of Education in Technical University, Center for Quality Management, Vol. No. 11.

Weeb, P. & Bryant, H. (1993). "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organiational Change Management, Vol. 6, No.4, pp. 9-16.

Woodhouse, David (2005). "Introduction to Australian Universities Quality Agency and Quality Audit", Lecture, Accreditation Council, Jordan.